



WEBINAR

LE PERSONE AL CENTRO DELLO SVILUPPO AZIENDALE

Milano, 28 Novembre 2023

AGENDA

17.30 - Welcome

Carlo Strano - Academy Manager VALEOin

17.35 - Le priorità di Upskilling dei prossimi anni

Ing. Francesco Calì - Managing Director VALEOin

17.50 - Le principali metodologie formative per consolidare l'apprendimento delle persone in azienda

Ing. Francesco Calì - Managing Director VALEOin

18.05 - Q&A Questions & Answers

18.15 - La strategia formativa per creare cultura e competenze sulla sostenibilità aziendale

Emilio Spinelli - Global Vice President of Operations SCL Italia

18.30 – Sintesi e Chiusura

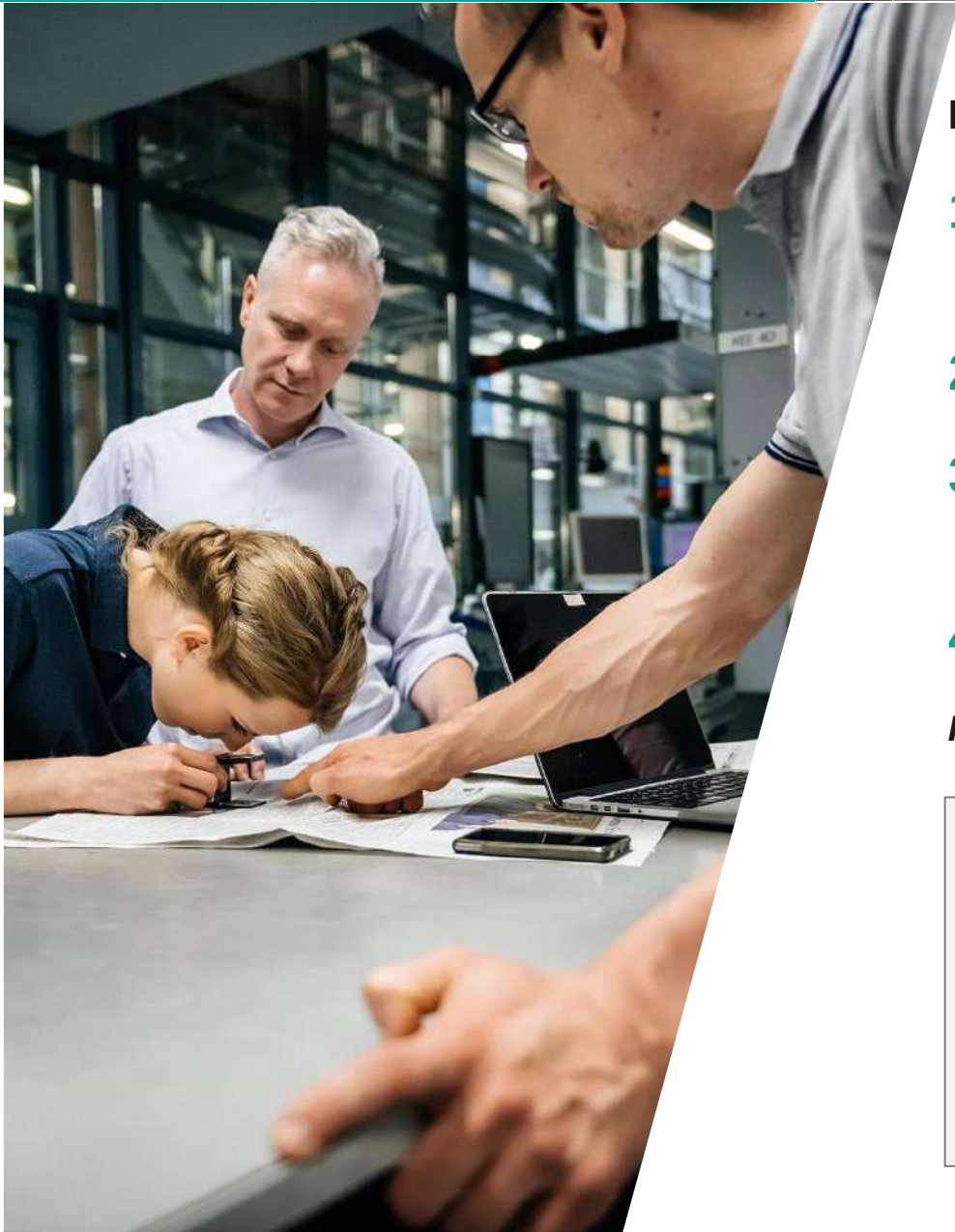




LE PERSONE AL CENTRO DELLO SVILUPPO AZIENDALE

LE PRIORITA' DI UPSKILLING DEI PROSSIMI ANNI

Ing. Francesco Calì - Managing Director VALEOin



La formazione aziendale come ASSET STRATEGICO:

1. Il **41%** dei dipendenti pensa di **non aver il giusto supporto per sviluppare le proprie competenze**
2. Il **65%** delle persone cerca **contenuti formativi aggiuntivi**
3. Il **62%** vorrebbe un **percorso formativo** ed un «coaching» **personalizzato**
4. Il **59%** vorrebbe un **migliore orientamento professionale**

Fonte: 2023 Talent Health Index - Cornerstone

Lo sviluppo delle competenze è diventato una delle priorità delle aziende.

Siamo in un nuovo mondo: **un mondo in cui le competenze, l'apprendimento, lo sviluppo e la crescita sono tutti strettamente collegati tra loro.**

Le **Persone** sono al **Centro** dello **Sviluppo Aziendale**

PREMESSA: DALLE POSIZIONI AI RUOLI-RESPONSABILITA'-COMPETENZE

Nel descrivere la attività diviene importante andare oltre il semplice “**COSA**” e arricchirlo con indicazioni su:

- i comportamenti attesi (**COME**)
- le caratteristiche individuali (**COMPETENZE**) necessarie per realizzarli

POSIZIONE

Insieme delle attività e delle responsabilità che descrivono il contributo atteso dal titolare della posizione



RUOLO

Insieme delle attività e dei modelli di comportamento che soddisfano le esigenze dell'organizzazione nei confronti della persona che ricopre la posizione



RESKILLING

Acquisizione di nuove competenze per svolgere un diverso tipo di lavoro o per adattarsi a cambiamenti significativi nel proprio settore.

UPSILLING

Miglioramento delle Competenze esistenti



Le competenze sono abilità, conoscenze e capacità che una persona acquisisce e sviluppa, sia attraverso l'istruzione formale che attraverso l'esperienza pratica. Esse possono essere categorizzate in diversi modi in base al contesto e alle esigenze specifiche.

Competenze Nuove:

Sono spesso necessarie per adattarsi ai cambiamenti rapidi e alle richieste evolutive del mercato del lavoro, allo sviluppo di tecnologie. Possono includere la competenza digitale, l'intelligenza artificiale, la sostenibilità ambientale, la flessibilità nell'apprendimento continuo e l'adattabilità alle nuove tecnologie.

Competenze Trasversali

Soft skills, queste competenze non sono legate a un campo specifico, Esse includono la capacità di comunicazione efficace, il lavoro di squadra, la gestione del tempo, la risoluzione dei problemi, la leadership, l'adattabilità, la creatività e la capacità di pensiero critico.



Competenze tecniche

Sono abilità pratiche e specifiche richieste per eseguire determinati compiti o lavori. Possono riguardare l'uso di strumenti, software, macchinari o metodologie specifiche relative a specifici Settori, Funzioni, Ruoli.

Competenze di base

Competenze fondamentali che riguardano l'apprendimento di base e lo sviluppo personale. Includono la capacità di comunicare efficacemente, di pensare criticamente, di risolvere problemi, di lavorare in team e di gestire il tempo. Le competenze di base sono essenziali per affrontare le sfide quotidiane e per adattarsi a nuove situazioni.

Competenze Specialistiche

Conoscenze e abilità specifiche legate a un settore industriale o ruolo particolare, possono includere conoscenze tecniche, competenze professionali o capacità particolari richieste in Funzioni Specifiche.

Le Competenze di base

Alcune priorità di Upskilling nelle Operations:

1. **Gestione della Catena di Approvvigionamento (Supply Chain Management):** comprende la pianificazione, l'approvvigionamento, la produzione e la distribuzione dei prodotti.
2. **Ottimizzazione dei Processi:** Identificare e implementare miglioramenti continuativi per aumentare l'efficienza operativa.
3. **Gestione Progetti:** Coordinare le attività per garantire che i progetti siano completati in tempo e rispettino i budget.
4. **Risoluzione dei Problemi:** Capacità di affrontare e risolvere sfide operative in modo rapido ed efficace.
5. **Gestione del Tempo:** prioritizzare attività in base all'importanza e alla necessità immediata.
6. **Adattabilità:** essere flessibili per affrontare i cambiamenti nelle operazioni o nelle richieste del cliente.
7. **Comunicazione Efficace:** Essenziale per coordinare le attività e comunicare in modo chiaro con i membri del team e altre funzioni aziendali.
8. ...



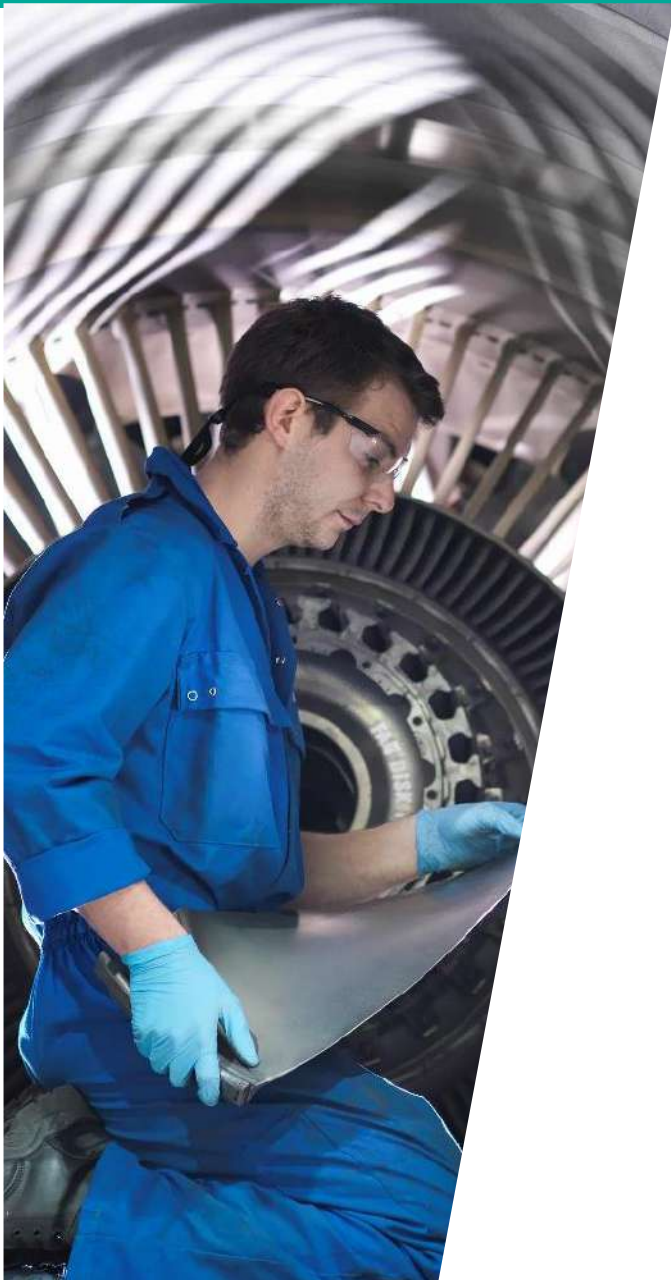


Le Competenze Specialistiche

Alcune priorità di Upskilling nelle Operations:

1. **Gestione del rischio** delle Catena di Approvvigionamento
2. **Demand Planning** per la previsione della domanda
3. **Lean Management** e Six Sigma
4. **Metodologie Agile** per la gestione dei progetti
5. **Capacità Analitiche e utilizzo dei dati** per gestione problemi o opportunità di miglioramento
6. Gestione ed **ottimizzazione dello Stock**
7. **Competenze Tecniche Specifiche del Settore:** a seconda del settore industriale, possono essere richieste competenze specialistiche
8. ...

Le competenze specialistiche possono variare in base al livello di responsabilità, alla specificità del settore e alle esigenze dell'azienda.



Le Competenze tecniche

Esempi di alcune priorità di Upskilling nelle Operations:

1. **Analisi dei Dati e decisioni Basate sui Dati:** L'interpretazione dei dati e la capacità di prendere decisioni basate sui dati stanno diventando sempre più importanti per guidare le strategie aziendali e prendere decisioni informate.
2. **Conoscenza degli Strumenti e Software Operativi:** Capacità nell'utilizzo di strumenti software specifici per gestire attività specifiche come software di gestione della catena di approvvigionamento, sistemi di gestione della produzione (MPS/MRP), e altre piattaforme tecnologiche utilizzate per ottimizzare i processi operativi.
3. **Capacità di Ottimizzazione dei Processi:** Competenze nella valutazione, progettazione e ottimizzazione dei processi operativi per migliorare l'efficienza, ridurre gli sprechi e massimizzare la produttività.
4. **Gestione dei Progetti:** Capacità di pianificare, organizzare e gestire progetti operativi complessi, garantendo il rispetto dei tempi, dei budget e degli obiettivi prefissati.
5. **Abilità Tecniche Specifiche del Settore:** conoscenze specifiche e abilità tecniche richieste in settori particolari come manifatturiero, servizi, salute, tecnologia, ecc.
6. ...

Le Competenze Trasversali:

Alcune priorità di Upskilling:

1. **Soft Skills e Abilità Comportamentali:** Le competenze trasversali come la resilienza, la gestione dello stress, la leadership, la capacità di problem solving, la comunicazione efficace e la gestione del cambiamento rimangono fondamentali per adattarsi a contesti lavorativi mutevoli.
2. **Adattabilità e Apprendimento Continuo:** L'abilità di apprendere in modo continuo e di adattarsi rapidamente a nuovi scenari, tecnologie e modelli di business è diventata essenziale in un mondo in costante evoluzione.
3. **Intelligenza Emotiva e Gestione delle Relazioni:** Competenze che riguardano la consapevolezza emotiva, l'empatia, la gestione dei conflitti e la costruzione di relazioni collaborative diventano sempre più critiche, specialmente in ambienti di lavoro complessi.
4. **Competenze Interculturali e Multilinguistiche:** A causa della globalizzazione, la capacità di lavorare in contesti multilinguistici e di comprendere le dinamiche interculturali diventano sempre più rilevanti.
5. ..





Le Competenze Nuove:

Alcune priorità di upskilling, per affrontare le sfide e le esigenze future:

1. **Gestione del Tempo e Flessibilità Lavorativa:** L'abilità di gestire il tempo in modo efficace, mantenendo una certa flessibilità nell'adattarsi a orari e scadenze mutevoli, è essenziale in un ambiente lavorativo sempre più dinamico.
2. **Abilità di Lavoro Remoto e Collaborazione Virtuale:** Con il diffondersi del lavoro da remoto, diventa fondamentale acquisire competenze legate alla gestione del lavoro virtuale, alla comunicazione digitale, alla collaborazione online e alla gestione del tempo in ambienti remoti.
3. **Competenze Digitali e Tecnologiche Avanzate:** Con l'accelerazione della trasformazione digitale, le competenze digitali diventano sempre più essenziali. Queste includono la conoscenza di strumenti tecnologici avanzati, la programmazione, **l'intelligenza artificiale**, la gestione dei processi digitali, ...
4. **Sostenibilità e Competenze Ambientali:** L'attenzione verso la sostenibilità ambientale sta crescendo. Le competenze legate alla gestione ambientale, alle energie rinnovabili, alla circular economy e alla riduzione dell'impatto ambientale diventano sempre più cruciali.
5. **Cybersecurity e Protezione dei Dati** In un mondo sempre più digitale, la sicurezza informatica e la protezione dei dati diventano priorità cruciali per proteggere le informazioni sensibili delle aziende.
6. ...

Secondo il **The Future of Jobs Report 2023**, elaborato dal **World Economic Forum** nei prossimi cinque anni il 44% dei lavoratori dovrà cambiare le sue competenze con forte impatto sulla necessità di upskilling.

Le 10 competenze più richieste nei prossimi 5 anni



1. Creative thinking



6. Systems thinking



2. Analytical thinking



7. AI and big data



3. Technological literacy



8. Motivation and self-awareness



4. Curiosity and lifelong learning



9. Talent management



5. Resilience, flexibility and agility

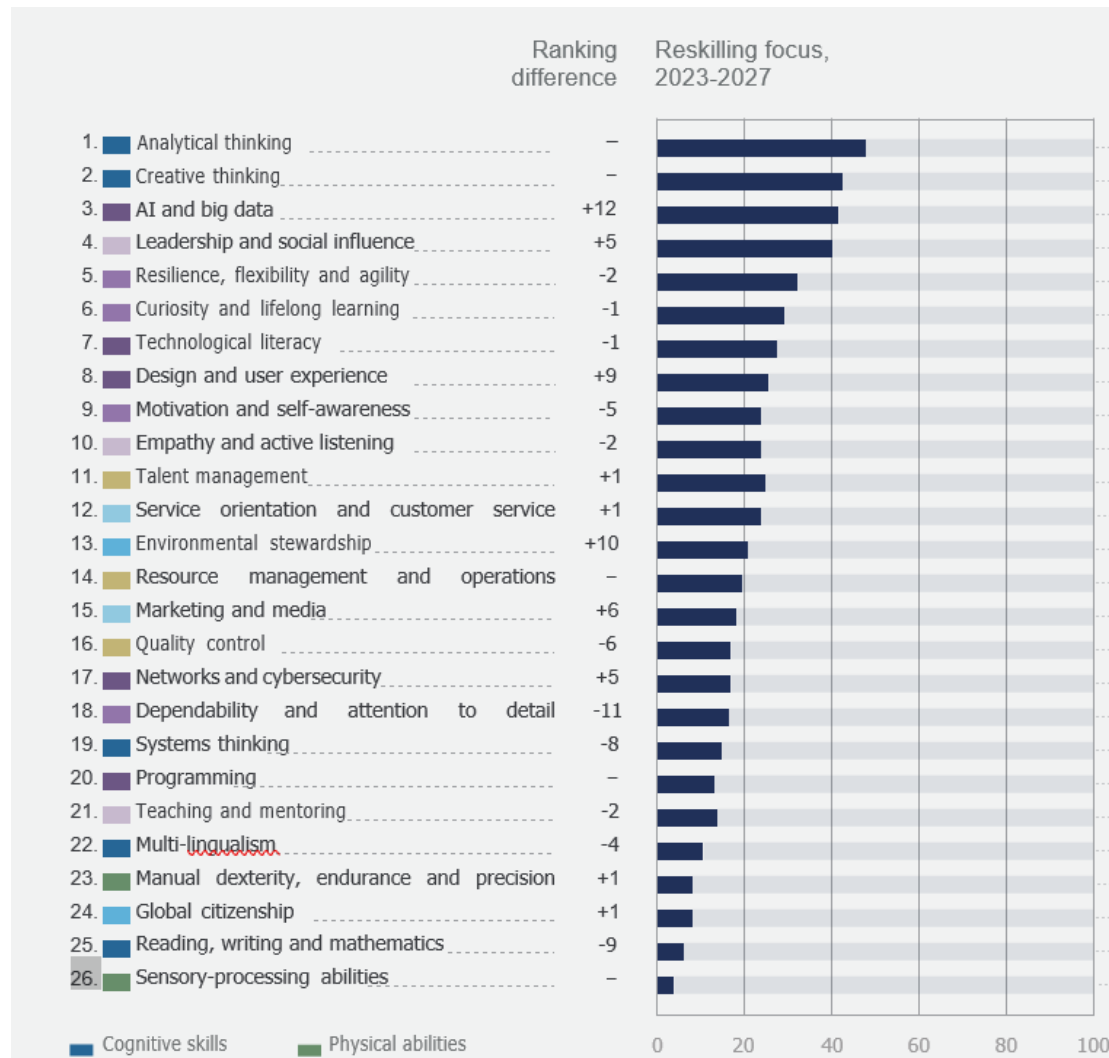


10. Service orientation and customer service

Fonte: World Economic Forum, Future Of Jobs Report 2023



Secondo il **The Future of Jobs Report 2023** , elaborato dal **World Economic Forum** nei prossimi cinque anni il 44% dei lavoratori dovrà cambiare le sue competenze con forte impatto sulla necessità di upskilling.



Cognitive skills
 Engagement skills
 Ethics
 Management skills
 Physical abilities
 Self-efficacy
 Technology skills
 Working with others

Source

World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2023.

Priorità e strategie di miglioramento delle competenze

La figura riassume le strategie di formazione di UPSKILLING delle aziende per i prossimi anni.

Le priorità per la formazione delle competenze dal 2023 al 2027 sono:

- il pensiero analitico, che dovrebbe rappresentare in media il 10% delle iniziative di formazione.
- la promozione del pensiero creativo, che sarà oggetto dell'8% delle iniziative di miglioramento delle competenze.



Da Industry 4.0 a Industry 5.0

Un'industria Europea, sostenibile, centrata sull'uomo e resiliente

Un'opportunità da valutare per i prossimi anni saranno i finanziamenti legati alla formazione per l'Industry 5.0.



LE PERSONE AL CENTRO DELLO SVILUPPO AZIENDALE

LE PRINCIPALI METODOLOGIE FORMATIVE

Ing. Francesco Calì - Managing Director VALEOin



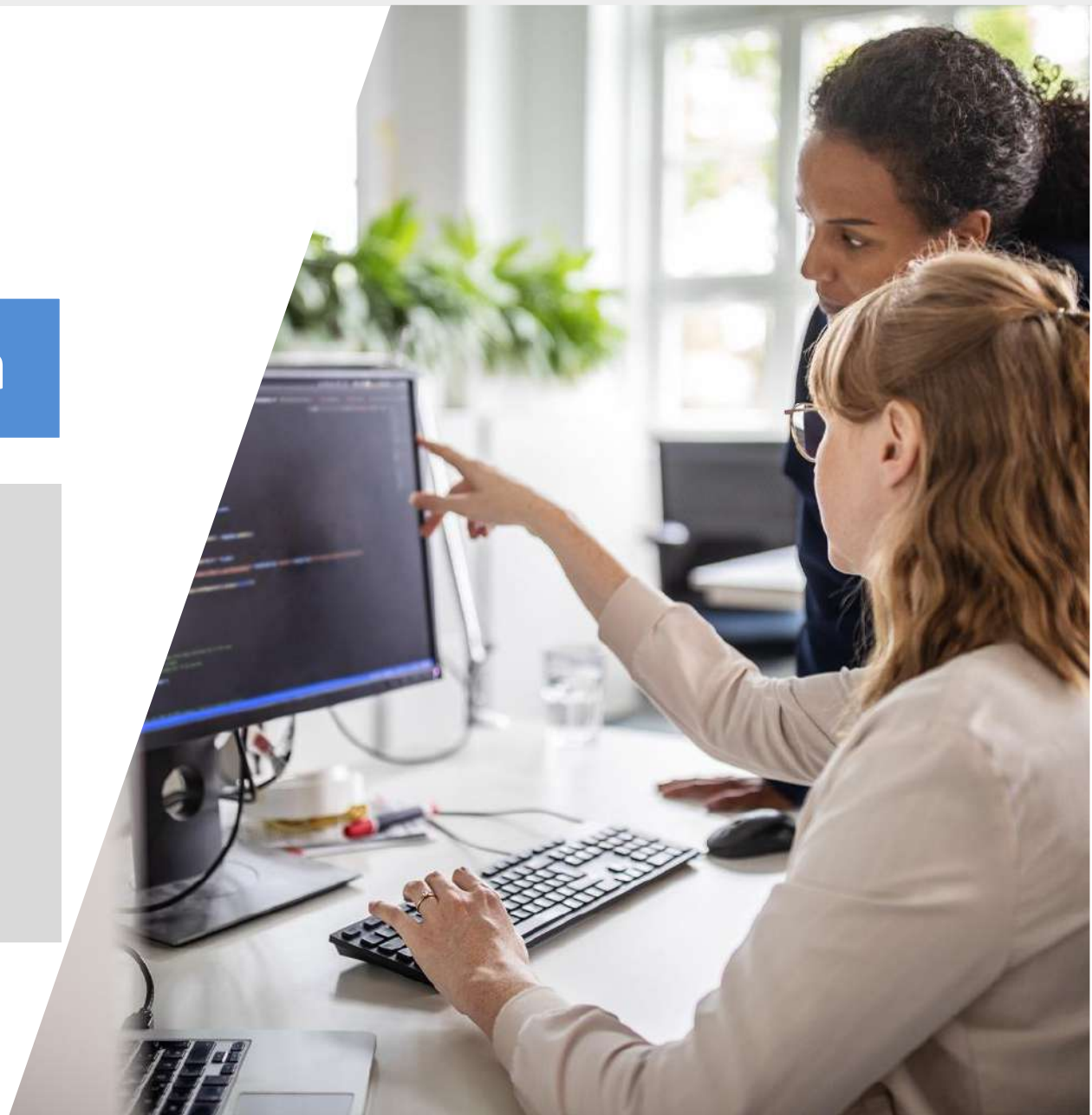
FORMAZIONE: metodologie formative

Tradizionale

- Formazione in aula
- Formazione a distanza

Applicativa

- Action Learning
- Lavoro in gruppo
- Partecipazione a progetti
- Supporti organizzativi (Coaching e mentoring)
- ...





FORMAZIONE: dalla formazione ai risultati della formazione

FOCUS TRADIZIONALE

Focus sui fabbisogni formativi
(ciò che le persone devono conoscere); l'obiettivo è acquisire conoscenze e capacità

Orientamento all'**evento formativo**

Sono **raramente identificate le barriere organizzative** al raggiungimento dei risultati attesi dalla formazione.

Il successo è misurato in termini di **qualità dell'evento formativo**.

FOCUS SUI RISULTATI

Focus sui fabbisogni lavorativi
(ciò che le persone devono fare); l'acquisizione di conoscenze e capacità è il mezzo per conseguire un obiettivo

Orientamento al **processo formativo**

Si identificano le barriere organizzative al raggiungimento dei risultati attesi dalla formazione.

Il successo è misurato in termini di contributo al **miglioramento dei risultati e di impatto operativo**.



METODOLOGIE FORMATIVE DI AULA (Fisica o Virtuale)

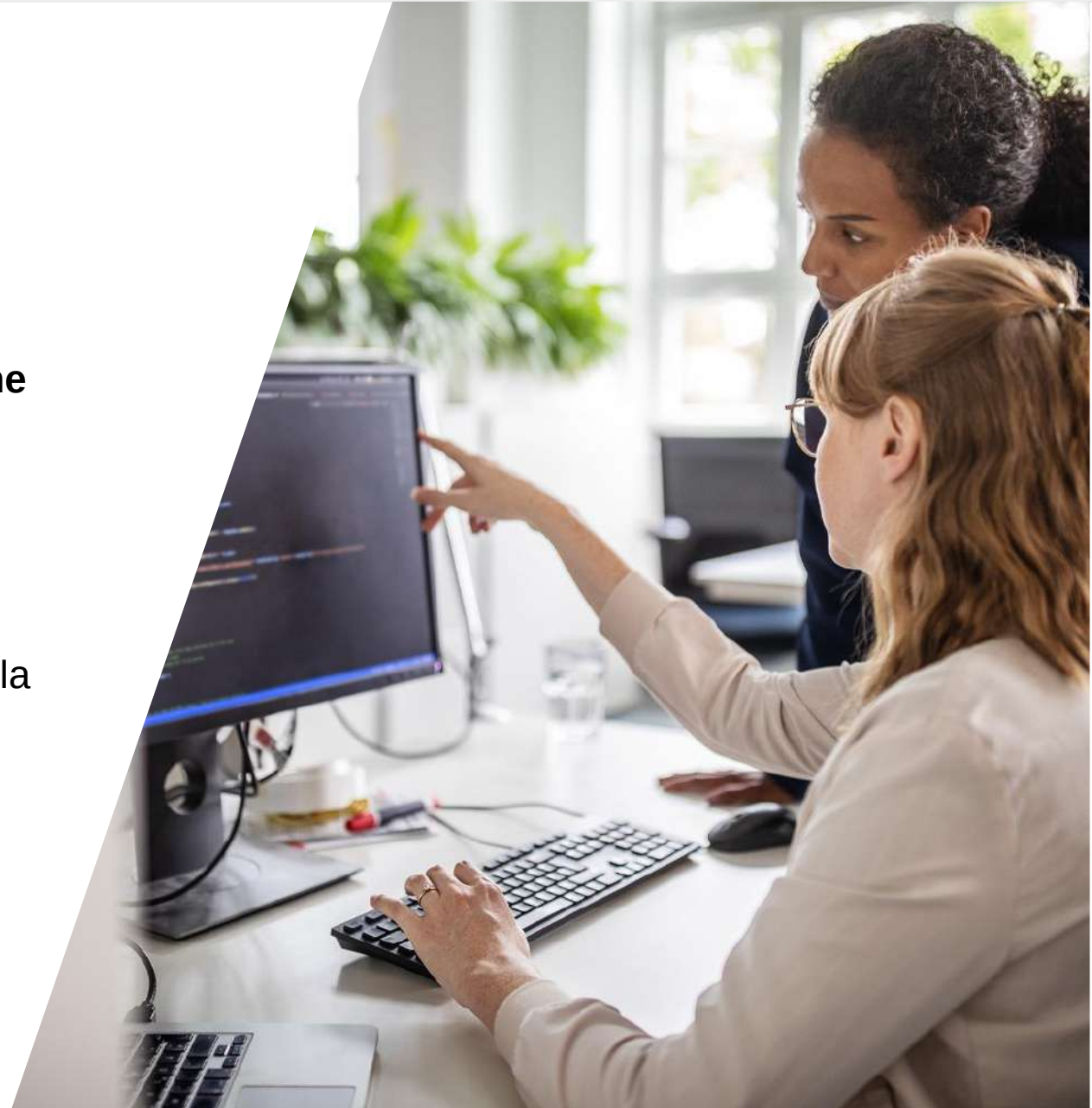
- 1.Tradizionale (presenziale o virtuale):** formazione per sviluppo competenze e conoscenze
- 2.Esperienziale (didattica):** apprendimento basato sull'esperienza, mettendo in pratica le conoscenze teoriche attraverso la risoluzioni di problemi reali.
- 3.Blended learning:** mix tra attività in presenza e didattica online.
- 4.Adaptive learning:** esperienza formativa customizzata che riesce a soddisfare i bisogni formativi individuali, grazie a feedback istantanei e percorsi personalizzati.
- 5.Flipped classroom:** le attività didattiche tradizionali sono invertite. Lo studio teorico viene svolto in modalità autonoma dai partecipanti alla formazione, spesso supportato da strumenti di digital learning. La modalità didattica plenaria (tradizionalmente svolta in classe) con il formatore viene, invece, dedicata alla discussione costruttiva e all'applicazione delle conoscenze teoriche.
- 6.Microlearning:** con questo termine si intendono contenuti formativi, spesso erogati attraverso una piattaforma digitale, con una durata molto limitata ("pillole" di contenuti formativi): per la loro breve durata, sono particolarmente adatti a modalità di formazione online o autonoma.
- 7.MOOC:** con Massive Open Online Course si definiscono corsi erogati su piattaforme online che coinvolgono un numero elevato di utenti.

RICORDIAMOCI CHE

“Per trasmettere contenuti è sufficiente un computer, per capire come si lavora, quali sono i valori, quali le comportamenti che creano miglioramenti e risultati nell'azienda ci vuole un buon docente ed uno scambio di esperienze tra le persone”

LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE: I QUESITI CHIAVE

- Quali sono i diversi **modelli e strumenti** di **misurazione dell'efficacia della formazione**?
- Come misurare le **relazioni di causa-effetto** tra **formazione e performance aziendali**?
- In quale misura è presidiata la **coerenza nell'intero processo formativo** (dalla progettazione, all'erogazione, alla valutazione)?
- Chi è **responsabile** della **valutazione dell'efficacia delle formazione**? Con quali ruoli?



LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE: IL MODELLO KIRKPATRICK

Quattro livelli di valutazione dell'efficacia della formazione (con costi-benefici crescenti)

LIVELLI DI VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA FORMATIVA	LIVELLO	MODALITA'
L1 – Reazione e soddisfazione: Misure delle reazioni dei partecipanti al programma e della soddisfazione degli stakeholder con riferimento al programma formativo	Individuale	Questionario o survey post formazione
L2 – Apprendimento: Misure dei cambiamenti nelle conoscenze, capacità e atteggiamenti come conseguenza del programma formativo	Individuale	Tipicamente test pre e post formazione, composti da domande simili per contenuto e difficoltà
L3 – Comportamento: Misure dei cambiamenti intercorsi nel comportamento sul lavoro e di specifiche applicazioni del programma formativo	Individuale	Osservazione diretta ed interviste da realizzarsi in un opportuno arco temporale
L4 – Risultati: Misure dei cambiamenti intercorsi nei risultati aziendali come conseguenza del programma formativo	Organizzativo	Le misure rappresentano indicatori di performance aziendali (quali ad esempio efficienza, turnover, clima, misure di qualità) fino a calcolare il ROI della formazione

LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE: COME RACCOGLIERE I RISULTATI

1. **Questionari di valutazione della formazione**
2. **Action plan:** al termine del programma formativo si stabilisce l'action plan dell'applicazione dei contenuti della formazione ad un progetto o compito i cui obiettivi siano misurabili con la valutazione da parte del superiore diretto e/o del training manager.
3. **Follow-up:** Incontro, dopo qualche mese dall'inizio del programma, con l'obiettivo di rilevare i progressi ed eventualmente riprogrammare successive iniziative formative.
4. **Project Works:** sviluppo da parte dei partecipanti di un progetto o compito la cui valutazione è rimessa ai diretti superiori
5. **Questionari:** Misurazione del cambiamento nei comportamenti sul lavoro o nei risultati di business
6. **Questionari o interviste individuali:** misurazione del cambiamento nei comportamenti sul lavoro o nei risultati di business
7. **Focus group o osservazioni dirette:** per rilevare la crescita delle competenze, il cambiamento dei comportamenti e la misura dei risultati raggiunti
8. **Performance contracts:** Accordo sottoscritto prima del programma formativo tra i partecipanti, il diretto superiore e talora uno o più facilitatori (i.e. training manager, docente) avente per oggetto gli obiettivi misurabili attesi dalla formazione.
9. **Performance tracking:** Rilevazione di performance a livello aziendale, di gruppo o individuale mediante una comparazione pre e post formazione su selezionati KPI.





LE PERSONE AL CENTRO DELLO SVILUPPO AZIENDALE

LA STRATEGIA FORMATIVA PER CREARE CULTURA E COMPETENZE SULLA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE

Emilio Spinelli - Global Vice President of Operations SCL Italia

La sostenibilità per SCL

Sostenibilità **ambientale**, sostenibilità **economica** e sostenibilità **sociale** si sovrappongono **per costruire un'azione comune**:

- la capacità di **tenere il passo**, di andare avanti
- la qualità di poter **continuare a lungo termine**
- l'abilità di soddisfare i **bisogni presenti** senza compromettere il **futuro**
- la generazione di **progetti di inclusione** per gli svantaggiati proteggendo le risorse socio-ambientali della comunità

Una persona può fare la differenza... e chiunque dovrebbe provarci

J.F. Kennedy



LA STRATEGIA FORMATIVA



L'Orto della Tradizione – la progettazione



► COLLABORAZIONE SUL TERRITORIO

per realizzare il progetto in economia circolare



► MANODOPERA

il progetto viene gestito dai detenuti selezionati del carcere di Volterra



► COLLABORAZIONE INCLUSIVA

per agire con manodopera da re-integrare nel tessuto sociale



L'Orto della Tradizione – i benefici sociali e ambientali

- ▶ **Recupero di aree abbandonate** che danno valore aggiunto interno all'operatività di ricerca e sviluppo
- ▶ **Re-integrazione in società** di detenuti che hanno modo di imparare un lavoro
- ▶ **Collaborazione tra imprese** di settore che si scambiano esperienze direttamente in campo
- ▶ **Sostegno del territorio** con il mantenimento delle specie della tradizione a rischio di scomparsa



L'Orto della Tradizione – in conclusione...

- ▶ Il progetto di Larderello Group è finalizzato a sensibilizzare tutta l'organizzazione verso un mind-set di
 - ▶ ottimizzazione delle risorse economiche ed umane
 - ▶ creazione di competenze
 - ▶ aumento della capacità di problem solving
 - ▶ collaborazione interaziendale ed esterna con il coinvolgimento di diversi reparti e di enti e aziende sul territorio regionale e nazionale



Grazie per l'attenzione



Contatti:

Ing. Francesco Calì

Managing Director

E: francesco.cali@valeoin.com

M: +39 3939780899

www.valeoin.com